الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

للمشتركين فقط

أغسطس
(آب)
2001
السنة التاسعة
العـدد الخامس عشر

الـــعدد 207

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

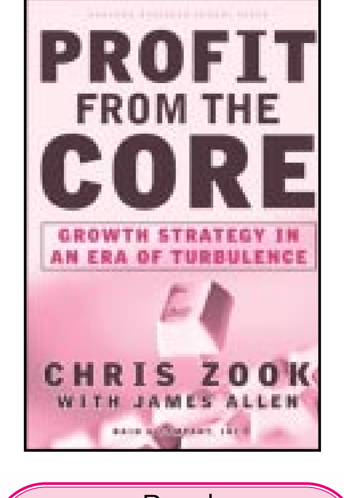
www.edara.com

استراتيجيات النمو

ســـــر الربــــح

لتحقق النمو .. ركز على نشاطك الأساسي

تأليف : كريس زوك وجيمس ألن



القوة .. أهم .. من الحجم

هل لاحظت أن مؤسستك تنمو دون تحقيق أرباح؟

هل شاهدت أعمالك تتوسع وقدراتك التنافسية تتراجع؟

هل تشعر بأن نشاطك الأساسي ينطوي على فرص نمو لم تكتشفها بعد؟

هل تفكر في خوض غمار التجارة الإلكترونية وتحتار في اختيار النشاط المناسب لاقتصاديات الإنترنت؟

وهل ترى مجال الأعمال يشهد تحولات جذرية تحتم عليك إعادة صياغة استراتيجياتك وتغيير توجهاتك؟

إذا أجبت بنعم عن كل الأسئلة السابقة أو حتى واحد منها فأنت لست حالة خاصة. فقد أفضت دراسة استغرقت عشر سنوات أجرتها شركة (بين الاستشارية Bain and Company) على أكثر من ألفي شركة إلى النتائج التالية :

- **تفشل معظم المؤسسات في المنافسة وتحقيق الأرباح عندما تبتعد كثيرا عن نشاطها الرئيسي حيث يكمن سر قوتها.**
- **تنوع الأعمال الذي يؤدي إلى الابتعاد عن نشاطك الأساسي يدمر القيمة الفعلية للمؤسسة ويؤدي إلى نمو وتوسع زائف يحول دون تحقيق الأرباح.**

فمهما تفاوتت وتعددت استراتيجيات النمو والمنافسة، لا بد لك من :

1- أن تتأكد أنك حققت أقصى نمو ممكن في النشاط المركزي أو الجوهري أو الأساسي.

2- أن تتوسع في مجالات جديدة ذات صلة قوية وحقيقية بالنشاط الأصلي.

3- أن ترصد مؤشرات التحول وتنتقل إلى نشاط جديد قبل المنافسين، وليس بعد أن ينطبق عليك مثل : «في الصيف ضيعت اللبن».

النشاط الرئيسي هو سر النمو

لا يمكن لأي شركة في العالم أن تحقق نموا متواصلا بدون بلورة تصور ورؤية واضحة لنشاطها الأساسي وذلك من خلال أحد المنظورين المترابطين التاليين :

من الخارج للداخل: أو من وجهة نظر العالم الخارجي (السوق) حيث يحدد اقتصاد السوق الحدود الطبيعية للنشاط التجاري.

من الداخل للخارج: أو من وجهة نظر العاملين في الشركة حيث تعرف الشركة حدود نشاطها بنفسها.

لتعريف نشاطك الأساسي ابدأ بتحديد الأصول التالية :

- منتجاتك وخدماتك (ما تقدمه لعملائك).
- نقاط القوة الرئيسية أو الجدارة المحورية التي تؤسس حولها استراتيجيتك.
- أهم الوكلاء وقنوات التوزيع التي تحقق لك أكبر نسبة من الأرباح.
- حقوق الملكية والعلامات التجارية والشهرة.
- الكفاءة الابتكارية وقاعدة المعلومات المعرفية.

ولتبسيط فكرة النمو بالتركيز على النشاط الأساسي، يمكننا تعريفه بأنه : «منظومة المنتجات والقدرات والعملاء والقنوات والوكالات والعلامات التجارية والابتكارات التي تشكل جوهر وكينونة الشركة والتي يمكن توظيفها في تحقيق إيرادات وأرباح دائمة».

خطوات تحقيق الربح من النشاط الأساسي

أولاً: تعريف حدود النشاط

من المستحيل تحديد موقف الشركة التنافسي وفرص النمو المتاحة بدون صياغة رؤية تؤطر نشاط المؤسسة. فقد أصبح تحديد مجال النشاط الأساسي معضلة بعد أن زاد التداخل بين الأنشطة التجارية بفعل العوامل التالية :

- تحويل بعض عمليات الشركات إلى شركات أخرى أكثر تخصصا للاستفادة من الخبرات المكملة.
- تفكك سلاسل التوزيع واضطراب عناصر المزيج التسويقي التقليدي والمنافسة بين قنوات التوزيع داخل المؤسسة الواحدة وللمنتج الواحد.
- زيادة وتفتت فئات العملاء.
- وجود أكثر من صورة وشكل للنشاط الواحد.
- ذوبان وتداخل الحدود الجغرافية والاقتصادية بفعل العولمة.

هذا لأن تعريف حدود نشاط أي مؤسسة لا يقل أهمية عن : عملية اتخاذ القرار و الرقابة الداخلية و تحليل المزيج التسويقي والمعرفة العلمية بالأنشطة التي يمكن أن تنبثق من النشاط الأساسي.

وعند تفريع النشاط الأساسي لا بد أن تنطلق من احتياجات حقيقية ودوافع وتحولات قائمة أو متوقعة مثل :

(من خرج من داره .. قل مقداره)

حالة شركة باوش ولومب Bausch and Lomb

تفقد الأنشطة المؤثرة قوتها عندما يتم تغييرها أو التخلي عنها في وقت غير مناسب أو عندما تبالغ الشركات في بحثها عن مصادر جديدة للنمو. ففي منتصف الثمانينيات طورت شركة باوش ولومب العملاقة في مجال صناعة النظارات والعدسات استراتيجية مدهشة جعلتها تسيطر على 40٪ من سوق العدسات.

بدأت الشركات في منافسة ومهاجمة الشركة الكبرى بوضع استراتيجيات وتقنيات أحدث. استجابت شركة باوش ولومب بطريقة خاطئة وقامت بتغيير نشاطها الأساسي وأنفقت كل إيراداتها واستهلكت ابتكاراتها في مجالات جديدة مثل فرش الأسنان الكهربائية ومرطبات الجلد وأجهزة ضعاف السمع. لكنها لم تقنع المستخدمين بالعلاقة المنطقية بين هذه التحوّلات العشوائية ومجالها الأساسي في إنتاج العدسات الذي أخذ يتقلص شيئا فشيئا. وعندما ظهرت الموجة التالية من تقنية العدسات كان نصيب شركة باوش ولومب قد انخفض إلى 16٪ من حجم السوق. عندها فقط حاولت الشركة أن تسترجع مكانتها وتعود إلى نشاطها الأساسي وتحول تركيز وانتباه المديرين والعاملين مرة أخرى إلى ملعبها الرئيسي. ولا يسع المرء سوى أن يتعجب لماذا كان كل هذا منذ البداية.

- ضرورة التوسع لاستيعاب تقنية جديدة.
- تأثير آليات المنافسة على فرص الربح المستقبلية.
- حدوث محاولات لاختراق عملائك الحاليين والمتوقعين.
- بروز كفاءات محورية Core Competencies أو ابتكارات تمهد لدخول أنشطة جديدة ومكملة.
- ظهور تحالفات أو عمليات اندماج تساعد على استقرار مركز الشركة التنافسي في السوق.

ثانياً: التفرد لتوسيع النفوذ وزيادة التأثير

هناك أساليب كثيرة تستطيع الشركات من خلالها ممارسة نفوذها وزيادة تأثيرها في السوق في إطار نشاطها الأساسي، ومنها :

ولاء العملاء

يستمد أقوى نموذج للنفوذ في السوق قوته من ولاء فئة محددة من العملاء. فإذا استطاعت الشركة أن تحتفظ بولاء عملائها سيمكنها أن تزيد معدل النمو من خمسة إلى عشرة في المائة مثلا.

وتعتبر شركة USAA أبرز مثل على تطبيق هذه الطريقة. فلأنها شركة التأمين التي يفضلها الكثير من العاملين في الجيش الأمريكي، فإنها تتمتع بنسبة ولاء تصل إلى 95٪ وتقدم 4,5 خدمة مختلفة لكل عميل من عملائها. وتدير الشركة عملاءها من خلال 23 مرحلة تستمر طوال حياة العميل. وقد وضعت برامج المبيعات والتسويق بحرص شديد لتناسب كل مرحلة من هذه المراحل.

تسيَّد قنوات التوزيع

يعد اكتساب قنوات جديدة لتوزيع المنتجات أو الخدمات ثاني أكثر الأشكال شيوعا لممارسة النفوذ والتأثير في السوق. وكثيرا ما تحقق السيطرة على قنوات التوزيع

قـــوة التركيـــز

تتفوق الشركات التي تركز على نشاط محدد على الشركات التي تشتت جهودها وأنشطتها. وهذه بعض الأمثلة :

الشركات المبدعة تتميز في مجال أو مجالين فقط

تفوقت شركة نوكيا التي تصدرت صناعة الهواتف المحمولة على موتورولا واريكسون اللتين تتكون كل منهما من شركات وأنشطة متعددة. إذ أن الشركات تحقق التنوع المرغوب بشراء أنشطة مهملة وتركز عليها وتقوم بإحيائها وإعادة صقلها حتى تقف على قدميها كمجالات مستقلة.

الانفصال يحقق التركيز والقيمة

قبل أن تفصل شركة بيبسي نشاطها في مجال المطاعم والذي تقدر قيمته بحوالي 14 مليار دولار (وكان يتكون من تاكو بيل وبيتزا هت وكنتاكي) كان ينظر إلى انحراف هذا النشاط عن نشاط الشركة الأساسي في مجال المشروبات الغازية على أنه معوق يمنع بيبسي من تحدي شركة كوكا كولا التي ليس لها نشاط غير المشروبات الغازية. كما يمنع مطاعم بيبسي من منافسة سلسلة ماكدونالد المتفوقة في مجال الأغذية السريعة. وبعد الانفصال تحسن أداء شركة بيبسي في مجالي المشروبات والمطاعم معا.

الشركات كثيرة الأنشطة .. قليلة القيمة

أثبتت الدراسات التي أجراها المؤلفان على أكبر مائة شركة أمريكية بين عامي 1981 و1987 أن 65٪ من عمليات الاندماج بين الشركات كانت تتعلق بالنشاط الأساسي، وأن 58٪ من حالات الانفصال لا تتعلق بالنشاط الأساسي. وبينت الدراسة أن قيمة الشركات الاسمية في السوق ارتفعت 2٪ عندما أعلنت تركيزها على مجال واحد.

الشركات القليلة التي أصبحت أصغر في الحجم وما زالت تحافظ على جودة منتجاتها هي الشركات التي أعادت هيكلة أنشطتها لتركز على نشاط تجاري قوي. مثال ذلك شركة جوينيس الإيرلندية المشهورة والتي تعاملت في 250 نشاطا متنوعا ووجدت أن نشاطها الأساسي في المشروبات تدهور وانخفضت إيراداته ونسبته في السوق فقررت التخلص من الأنشطة الفرعية وبيع 150 نشاطا وركزت جهودها على النشاط الأساسي فزادت قيمة أسهمها بنسبة عشرة آلاف ضعف خلال ثماني سنوات.

الهامة قيادة السوق والسيطرة على مجرياته.

وتعتبر المبيعات الإلكترونية مثالا جيدا على طرق التوزيع الجديدة. فهناك نموذج توزيع المنتجات كما نرى على موقع amazon.com ونموذج تدفق معلومات لا حصر لها كما نرى على موقع Yahoo.com ونموذج التعاملات المالية والبنكية كما نرى في مثال Intiut.com.

التفرد بتطور المنتج

يعتبر التفرد من خلال التميز في تطوير المنتجات من أندر أشكال ممارسة القوة والتأثير في السوق. ولا يعتمد على هذه الطريقة سوى خمسة في المائة فقط من الشركات التي أجري عليها الاستبيان. ومع ذلك فالشركات التي تصمم أساليب متقدمة لتطوير وتحسين منتجاتها غالبا ما تكون قادرة على اقتحام أسواق جديدة وتحقيق أرباح غير مسبوقة.

ومن الأمثلة المعروفة في هذا المجال شركة سوني التي حققت نموا كبيرا من خلال تطوير سلسلة من المنتجات المبتكرة. فقد حققت 13,9٪ زيادة سنوية في الإيرادات وحوالي 48,9٪ زيادة في صافي الأرباح السنوي، بتطوير راديو الجيب وتليفزيون ترينتون وسلسلة ألعابها المنزلية. وقد حولت سوني الكثير من المنتجات الجديدة إلى منتجات تقليدية بفضل دائرة تسويقها الواسعة والتي جعلتها أسرع من منافسيها في توصيل المنتجات للعملاء.

التميز برأس المال

تتم هذه الطريقة المضمونة لاكتساب النفوذ من خلال زيادة رأس المال والقيمة الاسمية المستقلة عن قيمة الأسهم ونسب الأرباح، زيادة تجعلها قادرة على الاستثمار الضخم وشراء أصول الشركات الأخرى.

فعلى سبيل المثال تعمل شركتا كريتيكال باث (Critical Path) وميل دوت (Mail.com) في مجال خدمات البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية. قيمة أصول الشركة الأولى 3,2 مليار دولار أما الثانية فقيمتها 730 مليون دولار. وبهذا الفرق الكبير في رأس المال تستطيع الشركة الأولى زيادة نفوذها بشراء الشركة الثانية.

ثالثاً: البحث عن القيمة الكامنة في النشاط الأساسي

تمتلك معظم الشركات الموارد اللازمة لمواصلة التطوير على المدى البعيد. لكنها تفشل في التعرف على فرص تحقيق الأرباح، فتقلل معدلات استثمارها ولا تطمح إلى زيادة سرعة الأداء. وفي الواقع فإن أغلب الشركات إن لم تكن كلها، تقلل من أهمية ثلاثة جوانب للنشاط الأساسي:

العائد من الاستثمار

ما هو هامش الربح الذي يجب أن تكسبه شركتك؟ ما هي نسب الأرباح وعائدات الاستثمار التي يجب أن تحددها لمديريك؟ هذه هي الأسئلة التي يجب على صاحب كل شركة أن يجيب عنها مع بداية كل عام.

البقاء يعتمد على تفاصيل دقيقة

وجود نشاط أساسي ضروري للنمو، وتعريف حدود ذلك النشاط ضروري لوجوده أصلا. تأمل الأمثلة التالية لقرارات خطة النمو التي تعتمد على قضايا بسيطة ودقيقة في تعريف النشاط التجاري:

- **هل تعمل شركة كوكاكولا في مجال بيع مشروبات الكولا أم المياه الغازية أم في مجال المشروبات عموما؟ عرفت الشركة نشاطها بأنه بيع المشروبات الاستهلاكية وليس الكولا فقط، فعظم هذا التعريف من إحساس الشركة بكل فرصها المحتملة للنمو وجعلت استراتيجية استثمارها طموحة للغاية (أريد أن أجعل العالم يشتري منتجات كوكاكولا) هكذا يتحدث رئيسها.**
- **هل يشتمل نشاط أمازون.كوم بالضرورة على بيع الكتب والمعلومات فقط، أم يتسع ليشمل السلع المادية والمنتجات الاستهلاكية أو أي نشاط آخر؟ هذا ما سيفضي به المستقبل. من خلال تأملنا لأنشطة التجارة الإلكترونية التي تتوسع بها تبدو الشركة وكأنها تحدد لنفسها نشاطا تجاريا مثيرا للجدل ويأمل المرء أن يكون المسئولون فيها قادرين على اختيار الأنشطة المناسبة قبل اتخاذ قرارات التوسع. وإلا فإن النهاية ستكون حتمية.**
- **ما الذي يجب أن تفعله شركة CBS لاسترجاع نشاطها التجاري الأساسي؟ هل ينبغي أن تركز على إنتاج المعلومات أم توسع من نشاطها ليشمل إنشاء والتحكم في أكبر عدد من القنوات التليفزيونية أم تقوم بإعادة هيكلة قناة CBS للأخبار لتنافس شبكة س إن إن، مثلما فعلت NBS مع (CNBC و MSNBC)؟**

معظم أصحاب الأعمال يقدمون إجابات خاطئة بسبب فشلهم في تحديد فرص تحقيق أكبر قدر من الأرباح من نشاطهم الرئيسي.

معدلات الاستثمار

يمكن حساب معدلات الاستثمار بإضافة نفقات رأس المال إلى نفقات الأبحاث والتطوير والإعلانات المرتبطة بالمبيعات. والسؤال هو: ما هو معدل الاستثمار في شركتك مقارنة بمعدلات الاستثمار لدى منافسيك؟ ولا يوجد كثيرون ممن يهتمون بتحليل معدلات الاستثمار رغم أنها تمثل مصدرا أساسيا لكثير من المعلومات عن مستقبل الشركة. مع أن وضع استراتيجية بدون تحليل معدلات الاستثمار والإنفاق يشبه التنبؤ بالطقس بدون معرفة درجة الحرارة أو سرعة الرياح.

فرص تحقيق الأرباح من المجالات الجديدة القريبة من مجالك الأصلي

تنتج الأرباح عن شبكة معقدة تربط بين الموردين وموردي الموردين والعملاء المباشرين وعملاء العملاء والمنتجات التكميلية والمنتجات البديلة والمنافسين. وفي نهاية هذه الروابط الاقتصادية يوجد الربح والفائض الاقتصادي. وتشكل قيادة الشركة للسوق قدرتها على المساهمة في المجالات القريبة من مجالها الأساسي. مثل تأثير شركة مايكروسوفت على سوق برامج تصفح الإنترنت وهو مجال قريب جدا من نشاطها الأساسي في صناعة البرمجيات ونظم التشغيل. فقد سيطرت على السوقين عندما جعلت برامج التصفح جزءا من البناء الكلي لنظم التشغيل، ولم تتعامل معها كتطبيقات مستقلة أو مشروعات منفصلة.

باختصار: عليك أن تفحص نشاطك الأساسي وتحدد ما إذا كانت شركتك ستستفيد من هذا النشاط استفادة كاملة أو بدرجة تقترب من الحد الأقصى. وهناك تناقض عملي هنا. فالواقع يؤكد أن أقوى أنشطة الأعمال هي أكثرها بطئا، وذلك بالمقارنة بنسب تحقيق الأرباح منها.

رابعاً: التوسع في مجالات ذات صلة بالنشاط الأساسي

يعني التوسع في الأنشطة ذات الصلة انتقال الشركة إلى مجالات مرتبطة بنشاطها بهدف تدعم النشاط الأساسي.

ومن الصعب التوفيق بين التركيز على النشاط الأساسي والاتجاه نحو نشاط جديد. فإذا فشلت في تركيز جهودك في نشاطك الأساسي وتوسعت بسرعة فأنت تخاطر بإنشاء نشاط بلا قيمة دائمة. وقد يؤدي اختيار مجالات ذات صلة إما إلى زيادة الأرباح زيادة كبيرة أو تشتيت الانتباه والركود.

تحديد الأنشطة ذات الصلة

تتضمن الأنشطة القريبة من النشاط الأساسي ما يلي:

مجالات العملاء والمنتجات المتشابكة

يعتبر التوسع في منتجات جديدة أو جذب فئات جديدة من العملاء من أكثر أشكال التوسع في المجالات القريبة شيوعا. ويتضمن هذا التوسع تعديل المنتج باستمرار ليناسب فئات جديدة من العملاء. ويعتمد على دراسة فئات العملاء جيدا لابتكار منتجات تلائمهم.

تعد شركة DeBeers مثالا جيدا للشركات التي تطبق هذا النوع من التوسع فقد استخدمت نفوذها في السوق في جعل خواتم الخطوبة الماسية تقليدا ثقافيا مسلما به في اليابان. فعندما بدأت حملتها الإعلامية في عام 1966 كان معدل شراء خواتم الخطوبة في اليابان حوالي 6٪ ووصل الآن إلى 65٪.

«دل» و ريادة في التوزيع

لكي تصبح أكثر الشركات مبيعا وتوزيعا خلال هذا العقد استثمرت شركة «دل» الريادة في قنوات التوزيع لاكتساب النفوذ في سوق الكمبيوتر. ورغم أن أجهزة الكمبيوتر المجمعة أصبحت متاحة لأي شخص من خلال الإنترنت، فلم يفكر أحد من قبل في مميزات البيع المباشر للعميل مقارنة بتكلفة الوسطاء والوكلاء والموزعين. وأدت طريقة البيع المباشر إلى تقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية.

واليوم يباع حوالي 35٪ من أجهزة الكمبيوتر بالطرق المباشرة. وبينما حاولت شركات أخرى مثل كومباك تقليد «دل» في البيع المباشر لكنها لم تحقق نفس النجاح الذي أحرزته الشركة السباقة، التي جعلت التوزيع وليس الجودة محور استراتيجيتها الأساسية.

زيادة معدلات إنفاق العملاء

يمكنك توطيد علاقتك بالعملاء وزيادة ولائهم بتلبية أغلب احتياجات الأساسيين وزيادة معدلات شرائهم. فقد عرضت شركة والت ديزني مهاراتها في التوسع في أنشطة قريبة من نشاطها الأساسي في عام 1929 وذلك عندما ابتكرت ألواح الكتابة المرسوم عليها صورة ميكي ماوس. وأدى نجاح المنتج إلى رواج شخصيات وأفلام ديزني التي اشتملت على عروض ميكي ماوس والبرنامج التليفزيوني نادي ميكي ماوس وبرنامج عالم والت ديزني وبرنامج ديزني لاند.

المجالات القريبة من إمكاناتك

التوسع في مجالات جديدة باستخدام إمكانات شركتك هو انتقال من النشاط الأساسي المعتمد على خبرة الشركة ومعرفتها المتمثلة في التقنية أو الخبرة الفنية أو إدارة المنتجات. ومن أمثلة ذلك توسع وكالة رويتر للأنباء التي بدأت نشاطها بإرسال الحمام الزاجل الذي يحمل أخبار أسعار الأسهم بين المدن المختلفة في منتصف عام 1800. وفي عام 1986 بدأت تحقق قفزات إعلامية كبرى لأنها بدأت تطبق التقنيات الجديدة لبث الأخبار المالية والسياسية بسرعة فائقة، بدءا من الكابلات إلى التليفزيون ثم الإنترنت.

اختيار المجالات المناسبة

يجد المديرون أنفسهم دائما أمام عدة خيارات جذابة للتوسع. وقبل أن تستهلك مواردك في الدراسات الضخمة، تريث قليلا واستخدم حسك الاستراتيجي ومعرفتك العملية في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل يدعم المجال الجديد النشاط الأساسي للشركة؟
- هل يضيف النشاط الجديد قيمة لعملائك الأساسيين؟
- هل يصلح درعا يحميك من المنافسين؟
- هل لديك فرصة تحقيق ريادة في هذا النشاط من خلال القيادة والزعامة المطلقة أو ثقة العملاء التامة أو وجود صلة اقتصادية لهذا النشاط الجديد بالنشاط الأصلي؟
- هل يحميك من فرص استراتيجية غير مؤكدة؟
- هل يؤدي إلى توسعات متتالية وأساسية لدعم وحماية النشاط الأصلي؟
- هل يؤدي النشاط الجديد إلى تراجع منافس رئيسي؟
- هل يؤدي عدم الانتقال إلى هذا النشاط إلى تدهور النشاط الأساسي؟

نشاط في اليد .. خير من عشرة على الشجرة

يعد تحديد المجالات الجديدة وحجم الاستثمار فيها بما يتناسب مع النشاط الأساسي من أخطر القرارات التي تتخذها شركتك في البحث عن النمو المتواصل. فمن الضروري ألا تقلل من قيمة نشاطك الأساسي في بحثك عن مجال صعب المنال.

فشركة «جيليت» وهي واحدة من أكبر وأشهر الماركات العالمية وقعت في هذا الخطأ وبذلت جهودا مضنية لتصحيحه.

في الخمسين عاما الأولى من عمرها التزمت «جيليت» بنشاطها الأساسي مما ساعدها على تغطية حوالي 70٪ من السوق وأصبحت اسما لامعا في منتجات حلاقة الرجال. ثم أضافت جيليت أشكالا جديدة من أدوات الحلاقة مثل الكريمات ومنتجات إزالة الشعر من خلال تعديلات بسيطة للمنتجات الأصلية. لكن انحراف الشركة زاد عندما قدمت منتجات أخرى ليست ذات صلة بعالم الحلاقة مثل أجهزة براون الكهربائية وفرش الأسنان أورال بي وأقلام باركر وبطاريات دوراسيل .

حققت بعض هذه المنتجات القريبة من المنتجات الأصلية مكاسب كبيرة وخاصة أدوات براون، التي زادت مبيعاتها من 70 مليونا إلى 1٫7 مليار دولار. لكن أغلب استثمارات الشركة حققت نسب نمو ضعيفة سواء في المبيعات أو في الأرباح. والمثير للاهتمام أن أمواس الحلاقة ظلت هي المورد الأساسي لإيرادات وأرباح الشركة بعد مرور قرن تقريبا على تأسيسها.

وتبذل «جيليت» حاليا جهودا جبارة للتخلص من أنشطتها الفرعية كرد فعل لانخفاض أسهمها في البورصة من خلال تركيز جهودها ومواردها على تطوير النشاط الأساسي الذي ساعد على نموها وسيطرتها على السوق في المقام الأول.

تجنب الشراك الشائعة

رغم أن الاستثمار في المجالات ذات الصلة بالنشاط الأساسي ضروري، إلا أنه يعد من أخطر أنشطة الأعمال، وذلك بسبب المصائد وحقول الألغام التي لا بد من تجنبها عند بدء التوسع، ومنها:

البحث عن مكانة راسخة

قد تؤدي محاولة التوسع في مجالات يصعب التأثير فيها إلى استنزاف موارد النشاط الأساسي وإعاقة بقية الأنشطة. وعندما نعبر عن هذا باللغة العسكرية نقول بأن الجيوش التي تشن هجوما أماميا كاملا على مواقع حصينة ستنتهي إلى الفشل التام.

المبالغة في تقدير فرص الأرباح

تتزايد فرص تحقيق الأرباح عندما يستهدف النمو فرصا عميقة وصعبة لتحقيق الأرباح بدلا من الفرص السطحية الضعيفة. ولأن الأرباح تؤثر وتتأثر بالعملاء وحجم السوق فمن الضروري تحديد الأرباح الحالية والمتوقعة قبل التوسع في المجال أو النشاط الجديد.

الزحام الخادع

احترس من محاولة أن تكون كل شيء في كل وقت لكل العملاء. فغالبا ما تفشل الشركات التي تقدم كل شيء لأن حدود النشاط التجاري الواسع تؤدي إلى استهلاك الموارد، كما أن العملاء لا يثقون بمن يحاول امتلاك كل شيء.

الغزاة من الجبهات غير المتوقعة

اكتشاف منطقة جديدة من السوق لم يتطرق إليها أحد من قبل سيجلب معه غزاة من اتجاهات وأماكن غير متوقعة. فلا تقلل من تقدير قوة الغزاة الجدد وغير المتوقعين.

تعديل النشاط الأساسي استجابة لمتغيرات السوق

تتلاحق تغيرات السوق. فالوقت اللازم لاتخاذ القرار يقل شيئا فشيئا وتتزايد الاحتمالات غير المؤكدة ويتسع نطاق الخيارات الاستراتيجية. وقد يوحي هذا للمديرين بإعادة النظر في كل أنشطتهم القائمة. والمهم دائما أن تتم إعادة التفكير هذه قبل حدوث تحولات جذرية في السوق.

وهناك خمسة تهديدات رئيسية ينبغي الحذر منها:

تناقص المنتجات الرخيصة

يبدأ هذا التغير باختفاء العملاء محدودي الدخل والذين كانوا غير مربحين. فقد تظهر تقنية جديدة تقلل من تكلفة الإنتاج فتجعل هؤلاء العملاء مربحين وجديرين بنظرة جديدة. لأن ترك هؤلاء العملاء لمنافس جديد يقدم لهم منتجات منخفضة التكلفة سيؤدي إلى محاصرتك في زاوية ضيقة. ونتذكر هنا ما حدث عندما رفضت شركة ميريل لينش فكرة التجارة الإلكترونية، فسيطره شركة تشارلز شواب على هذا النشاط بلمح البصر.

تناقص فئات العملاء

تعتبر مفاجآت انتقال العملاء للمنتج المنافس أكثر ما يدعو للقلق. ويبلغ معدل رضى مستخدمي السيارات عن سياراتهم الحالية حوالي ٧٠٪ إلى ٨٠٪. ولكن أكثر من نصف هؤلاء العملاء يغيرون سياراتهم في أول فرصة تمكنهم من ذلك. وتعكس إحصائيات ولاء العملاء لمنتجاتهم سلوك العملاء الفعلي ويمكن اعتبارها مؤشرا حقيقيا لمدى رضى هؤلاء العملاء عن منتجاتهم.

تناقص الفئات الصغيرة من العملاء

من الأخطار التي تهدد بقاء أي شركة هو ظهور منافس جديد يستهدف الفئات قليلة العدد من العملاء الذين لا يحظون بخدمة جيدة من الشركات الأخرى، لكن لهم احتياجات جديرة بالاهتمام. وهذا خطر يصعب اكتشافه. فمثلا يمثل تحول جمهور المشاهدين من شبكة CBS إلى شبكة CNN الإخبارية جزءاً صغيراً جدا من الفرص التي كانت متجاهلة لفترة طويلة.

المؤلفان

كريس زوك:

رئيس شركة بين وشركاه الاستشارية المتخصصة في استراتيجيات النمو، و هو المدير المباشر لنشاطها الاستشاري في مساعدة الشركات العالمية على تطوير استراتيجياتها.

جيمس ألن:

زميل «زوك» سابقا والمدير التنفيذي الحالي لشركة «ايفليوشن جلوبال» التي تأسست بمشاركة أربع شركات استشارية عالية منها «كلاينر بركنز» و «بين» و«مجموعة تكساس باسيفيك».

AUTHORS:

Chris Zook & James Allen

TITLE:

Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.

Publisher: Harvard Business School PRESS

ISBN:1578512301

Pages:194

زوال الحدود التجارية التقليدية

من أكثر علامات التغيير وضوحا وإغفالا في الوقت ذاته زوال الحواجز بين الأسواق وتداخلها مما يؤدي إلى زيادة عدد الأطراف المتنافسة بسبب التداخل والتشابك. فمثلا ما زال التصوير الرقمي يهدد شركة زيروكس في مجال النسخ والتصوير.

الوسطاء الجدد ونقاط التحكم الجديدة

بمرور الوقت أصبحت بعض الأنشطة المربحة جزءا من نشاط أكبر ومازال المستخدمون يحتاجونه بصورة أو بأخرى. فقد سيطرت شركة مايكروسوفت على سوق الكمبيوتر في وقت مبكر بفضل شيوع نظام التشغيل DOS الذي ابتكرته في بداية نشاطها.

متى يكون تغيير النشاط ضروريا؟

لا يوجد قانون ثابت يمكن تطبيقه على كل الحالات المتعلقة بالنشاط الأساسي والتحول إلى أنشطة جديدة. إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لتحديد مدى الحاجة إلى تغيير النشاط الأساسي، ومنها :

- هل بدأ منافس جديد يكسب السوق بسرعة في مجال كان ضمن سيطرتك؟
- هل بدأ خبراء أو محترفون جدد يتحكمون في بعض مراحل تصنيع منتج كنت تعتبره ضمن نشاطك الأساسي؟
- هل هناك فئات عملاء سريعة النمو كانت ضمن فئات عملائك ولم تعد تستطيع مخاطبتهم بدون إمكانات جديدة؟
- هل هناك تغييرات قانونية أو تنظيمية محتملة قد تضعف قوتك التنافسية في النشاط الأساسي أو تؤثر على المنافسة في المجالات القريبة من نشاطك الأساسي؟

إذا أجبت بنعم عن سؤال من هذه الأسئلة فلابد أن تفكر في تغيير نشاطك الأساسي.

ولكن هناك عدة تحذيرات لابد من الانتباه لها أولا، وهي :

- لا تغير نشاطك الرئيسي بدون رؤية واضحة واستراتيجية متكاملة.
- لا تغير النشاط قبل تحديد الوضع الذي يتيح لك أكبر قدر من التنافس في السوق.
- فكر في احتمالات إعادة هيكلة شركتك وإدارتك لإحداث للمفاضلة بين تغيير النشاط الأساسي أو إنشاء شركة أو قسم منفصل لممارسة النشاط الجديد.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** - القاهرة
مدينة نصر : **11727** - ج.م.ع
تليفون : **2633897 2 20**
تليفون : **4036657 2 20**
فاكس : **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية : **4254353 03**

الأردن- شعاع ت : **5510492**
5534291 - 5515636 - عمان
السعودية - الرياض ت : **4765105**
اليمن - سكاي نت ت : **206949** صنعاء
الإمارات - إكومان ت : **6263326** أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت : **2439291**
السعودية - مصادر ت : **6504053 - 6521147** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في القيادة والنجاح والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.